

## Cultura y desarrollo socioeconómico: un diagnóstico de la cultura empresarial en las Pymes andaluzas

*Pablo Galindo Calvo\**

\*Profesor del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad de Granada. Profesor-Tutor de la Facultad de Psicología y Educación Social de la Universidad Nacional de Educación a Distancia, España.

Correo electrónico: [galindo@ugr.es](mailto:galindo@ugr.es)

### Sumario

La relación existente entre cultura y desarrollo socioeconómico ha sido tratada por la sociología desde sus primeros inicios como disciplina nacida de las transformaciones industriales, económicas, sociales y políticas acontecidas en el último siglo. Las diferentes estructuras que conforman a cada sociedad presentan a su vez la materialización en el tiempo de dicha interacción y por tanto, a la hora de evaluar el desarrollo socioeconómico de una comarca, región, nación y/o sociedad es necesario analizar y diagnosticar la indisociable relación que existe entre cultura –valores, creencias, normas, rituales, símbolos, normas y costumbres – y desarrollo socioeconómico.

Las organizaciones, y en concreto las empresas, constituyen uno de los reflejos mas destacados a la hora de estudiar la relación entre ambos factores. La Cultura de la Empresa se presenta como factor clave a la hora de analizar el desarrollo y evolución de la misma y por tanto se torna como estratégica a la hora de afrontar medidas de intervención en pro de un desarrollo organizacional exitoso y excelente, y por consiguiente, de la región, comarca y/o sociedad en la que se integra.

En el presente artículo abordamos la apasionante relación que existe entre cultura y desarrollo socioeconómico mediante una de sus más importantes facetas, la relación existente entre la cultura de la empresa y la naturaleza de su gestión en las diferentes áreas que la conforman. Para ello profundizaremos en los conceptos de Cultura, Desarrollo, Cultura de empresa y Desarrollo Socioeconómico y presentaremos los resultados obtenidos en un diagnóstico sobre la Cultura Empresarial imperante en Andalucía.

[Regresar](#)

## **1. El impacto de la cultura sobre el desarrollo socioeconómico**

Hasta hace muy poco, cualquier realidad social estudiada se encontraba bajo el yugo del análisis basado en los modelos de acción racional en los que la variable económica era la protagonista. El determinismo económico al que hemos estado abocados en las últimas décadas va desapareciendo poco a poco de los diagnósticos y propuestas de intervención en las diferentes áreas de la vida social, económica y política. Afortunadamente, resulta cada vez más evidente que aquellos modelos que no tienen en cuenta los factores de índole cultural resultan a todas luces parciales e incompletos.

En la sociedad industrial avanzada, el determinismo económico es cada vez menos creíble. Cuando comenzó el proceso de industrialización en Occidente, el determinismo económico de Marx tuvo una buena acogida, la situación cultural de aquel entonces lo hacía, si cabe, más real, y el carácter univariante del mismo camuflaba las posibles ambigüedades que surgieran en la explicación de la realidad (Inglehart, 1991). En nuestra opinión, en la actualidad, el factor económico es importante pero ya no es crítico, son los factores culturales los que vienen a definir la actual realidad social

Las claves económicas o culturales determinan de manera desigual la resolución de las diversas situaciones, siendo las culturales, en muchas ocasiones, las que mayor influencia ejercen de cara al mantenimiento o desenlace de las circunstancias que caracterizan cada situación. No se puede obviar que los factores económicos así como la norma y la legislación

asociadas a los mismos, marcan las relaciones empresariales, financieras, bursátiles y laborales en un grado de influencia considerable, no obstante, existen otros elementos de determinación que deben ser tomados en cuenta.

No hay que discutir, ni mucho menos, la importancia y la influencia de la estructura y coyuntura económica sobre el desarrollo en general, pero no todo el esfuerzo debe ir encaminado a su análisis y la aplicación costumbrista de sus planteamientos. Multitud de actuaciones en el ámbito del empleo y el desarrollo de los recursos humanos, de índole financiera, técnica, de gestión, de información, etc., sucumben o ven seriamente mermada su eficacia por causa del entorno sociocultural en el que se desarrollan - cultura o subculturas en las que muestran especial relevancia determinadas ideas y comportamientos de carácter pasivo, irresponsable, irrespetuoso, inmovilista y deshonesto -. Estos factores culturales son un auténtico obstáculo para la evolución de la economía, el empleo, las empresas, la innovación, el desarrollo de los recursos humanos, el respeto al medio ambiente, la calidad, etc... (Cañadilla, 2000). La cultura es un factor causal de enorme protagonismo en el actual entorno económico pero en la mayoría de los casos, como nos recuerda Inglehart (1991), es menospreciado por la dificultad y complejidad en su medición, sobre todo cuantitativa. En palabras de este autor, "los factores culturales raramente se han medido cuantitativamente....., hasta que no los cuantifiquemos y comprendamos, seguiremos en la oscuridad en lo que respecta a elementos cruciales del cambio social, político y económico (Inglehart, 1991:29).

La propia cultura de la comarca, región, provincia o nación objeto de diagnóstico e intervención, determina también la naturaleza de las relaciones sociolaborales y económicas. Cuando se habla de cultura, no se refiere al pasado histórico o patrimonial de la zona, sino más bien a las costumbres, rituales, valores, creencias y actitudes que priman y que rigen el comportamiento de los individuos, grupos y organizaciones de esa comunidad o región. Son numerosos los factores psicosociales y culturales que determinan el comportamiento de la población activa. Dichos factores interactúan conjuntamente con la estructura y coyuntura económica, ejerciendo una influencia mutua entre ambos.

Con lo dicho anteriormente se desprende la idea de que las estrategias dirigidas a la mejora y reajuste de la vida socioeconómica y laboral de la población activa en particular y de la sociedad en general, deben tener en cuenta la doble realidad, objetiva - coyuntura económica - y subjetiva – cultura - que determina su desarrollo socioeconómico, tanto para el diagnóstico de las causas y problemas como para la definición de las estrategias encaminadas a la intervención dirigida a afrontar la evolución y necesaria readaptación. Una vez más nos encontramos ante la obligada complementariedad de la tangibilidad e intangibilidad de la realidad social.

Cañadilla (2000)<sup>1[1]</sup>, nos presenta la relación causal existente entre Cultura - en este caso Cultura Ético-Emprendedora – y la confianza o la credibilidad. Para

---

<sup>1[1]</sup> Para más información consultar. Cañadilla (2000) *“Manual-Guía para el fomento de la Cultura E2”*. Fondo Formación. Granada. Este ejemplar puede ser adquirido de manera gratuita solicitándolo a la siguiente dirección de correo electrónico [marcialca@fondoformacion.es](mailto:marcialca@fondoformacion.es) (Su envío está sujeto al número de existencias)

este autor, en muchos casos, el éxito o fracaso de un individuo en la búsqueda de su inserción laboral o la buena marcha de una empresa, depende de la capacidad de estos de generar confianza y credibilidad en su entorno inmediato. Cuando un individuo, grupo u organización muestra respeto, responsabilidad, honestidad y constancia está siendo depositario de un alto nivel de confianza y credibilidad. Es en este momento cuando tienen ya en su poder una de las condiciones fundamentales para el desarrollo exitoso de su carrera profesional o empresarial.

El término “desarrollo” es otro de los conceptos que gracias a su subjetividad, relatividad, complejidad y naturaleza comparativa, se convierte en uno de los grandes temas recurrentes a lo largo de la historia de las ciencias sociales. Como nos recuerda Requena (1999), el desarrollo es un concepto relativo. Este carácter relativo proviene de comparar mediante un punto la posición más o menos desarrollada de una empresa, comarca, región, nación o sociedad. Para este autor, la medición del desarrollo de una organización, región o sociedad se basa en el grado de evolución de las estructuras sociales y culturales en las que éste desarrollo tiene lugar.

Nuestro planteamiento en este trabajo viene a manifestar que existe una importante relación entre cultura y desarrollo socioeconómico<sup>2[2]</sup>, y por tanto entre cultura y el desarrollo de las empresas. Es decir, las diferentes formas y componentes culturales que conforman a una sociedad ejercen una notable influencia en el desarrollo y evolución de sus estructuras socioeconómicas. De

---

<sup>2[2]</sup> La sociedad japonesa, la ya histórica relación entre ética protestante y espíritu del capitalismo planteada por Weber o el estudio sociocultural de las empresas andaluzas aquí presentando, son ejemplos de ello.

esta manera, el desarrollo de las empresas, formadas por individuos y grupos, también está muy influenciado por los valores, creencias, normas y símbolos imperantes en su entorno. Como afirma Cañadilla, “postulamos que la conjunción de determinados valores de carácter ético-emprendedor, de las creencias que los sostienen y de las actitudes que generan - incorporados a la cultura de las personas y grupos que constituyen la población activa – propiciarán comportamientos beneficiosos para el desarrollo personal, profesional y organizacional, así como para la mejora de las condiciones de empleo y del desarrollo socioeconómico en general”.(Cañadilla, 2000:18)

Existen dos grandes teorías que vienen a explicar la relación existente entre la cultura y el desarrollo socioeconómico de una sociedad, la Teoría Voluntarista del Desarrollo y la Teoría de la Bifurcación Posmoderna (Requena, 1999).

La primera de ellas hace hincapié en la importancia de la voluntad en todo proceso de desarrollo, si no hay voluntad no hay desarrollo. La intensidad y orientación de esta voluntad a la hora de acometer un proceso de desarrollo está determinada culturalmente. La característica fundamental de este tipo de desarrollo es la iniciativa y el deseo activo del sujeto por mejorar su situación, en otras palabras, sus oportunidades vitales<sup>3[3]</sup>. Pero para ello es fundamental

---

<sup>3[3]</sup> Este planteamiento va en la línea del presentado por McClelland al hablar de las tres grandes motivaciones u orientaciones que conducen a un desarrollo exitoso: motivación por el logro, motivación por el poder y motivación por la afiliación. La motivación por el logro es el impulso de superación en relación a un criterio de excelencia. McClelland define el logro como el *éxito en la competición con un criterio de excelencia* (McClelland, 1961). Una persona con una alta motivación por el logro desea triunfar en una tarea que supone un desafío. Las situaciones de logro tienen en común que la persona es conocedora de que su rendimiento le llevará a una evaluación favorable o desfavorable, lo que produce una reacción emocional de orgullo ante el éxito y de vergüenza ante el fracaso.

La motivación por la afiliación se define como el *establecimiento, mantenimiento o recuperación de una relación afectiva con otra persona o personas*. No hace tanto referencia a la extroversión, la simpatía, la popularidad o la sociabilidad, sino más bien a la necesidad de ser aceptado socialmente y de tener seguridad en las relaciones interpersonales.

que el sujeto esté motivado, es necesario que algo le empuje y le mueva a buscar esas nuevas oportunidades de mejora. Es por ello que las motivaciones humanas se encuentran siempre contextualizadas en un entorno sociocultural concreto y que, por tanto, su legitimación social depende de criterios eminentemente culturales.

En cambio, la segunda gran teoría, la Teoría de la Bifurcación Posmoderna, nos señala que las sociedades contemporáneas desarrolladas están asistiendo a importantes cambios culturales que afectan a la intensidad y a la naturaleza de su voluntad de logro. En otras palabras, los ya tradicionales valores objetivos, materialistas y economicistas, están siendo “complementados” con una serie de valores dirigidos al desarrollo sociopersonal y al enriquecimiento interior de la sociedad. Es decir, los valores típicos de la modernidad no han desaparecido sino que están conviviendo con nuevos valores de naturaleza más “social” o postmaterial. La Teoría de la Bifurcación Posmoderna defiende que el éxito de la sociedad moderna ha dado lugar a una nueva orientación cultural, económica, social y política en el marco de un modelo de desarrollo social bifurcado en el que conviven simultáneamente fenómenos modernos y tradicionales.

Este planteamiento, a muy grandes rasgos es el defendido por Inglehart (1991). Este autor se basa en la hipótesis de que estamos asistiendo a un fuerte proceso de cambio de valores. Los valores denominados materialistas cada

---

La motivación por el poder se define como el deseo de hacer que el mundo material y social se ajuste a la imagen o plan de uno. Se presenta como la necesidad de tener impacto, control o influencia sobre otra persona, grupo o el mundo en general. El impacto permite iniciar y establecer el poder, el control ayuda a mantener el poder y la influencia permite extender o recuperarlo. Estos aspectos del poder muchas veces giran alrededor de las necesidades de dominancia, ambición, prestigio y status.

vez son menos y los valores denominados postmaterialistas son cada vez más y se constituyen como referente de cambio social. Según Requena (1999), este planteamiento tiene su referente psicosocial en la jerarquía de las necesidades de Maslow. Es decir, una sociedad, una vez que tiene cubiertas las necesidades materiales, va aspirando a la consecución de una serie de necesidades de corte social, emotivo y personal.

Por tanto, podemos decir que la relación que existe entre cultura y desarrollo se sustenta sobre la base de que existen una serie de componentes de índole sociocultural, aprendidos en sociedad y marcados por el entorno, cuya asimilación en los esquemas conductuales de los individuos, grupos y organizaciones, predispone los comportamientos y toma de decisiones de cara al desarrollo, tanto personal, como económico y social. Es decir, los valores, creencias y actitudes de una persona o grupo se presentan como obstaculizadores o facilitadores de comportamientos individuales, grupales y organizacionales “exitosos”<sup>4[4]</sup>. Por ejemplo, si un empresario, de cara a la gestión de su empresa considera positivos valores como la libertad, la participación, la honestidad, la solidaridad, la responsabilidad o la justicia, o por el contrario le parecen más positivos valores como el prestigio, el status, la riqueza, el riesgo, la deshonestidad o la falsedad, ello supondrá que su comportamiento, de cara a esa gestión, estará más o menos influido y “contagiado” por esos valores que priman en su concepto de lo que “debe ser” y de lo que “no debe ser” en la gestión y dirección de su empresa. Ello influirá

---

<sup>4[4]</sup> Con esta expresión nos referimos a patrones de comportamiento en consonancia con las prácticas deseables en materia de inserción laboral y desarrollo empresarial. El término “deseable” viene determinado por las condiciones laborales del momento, y por tanto, se presentan como los referentes a seguir en busca de la eficacia laboral, profesional y empresarial.



en aspectos tales como la formación continua, el trabajo en equipo, la calidad del servicio, la atención al cliente, la innovación, la participación, la legalidad o el asociacionismo, lo que a su vez repercutirá en el desarrollo de la empresa y éste en el desarrollo de la comunidad con la que interactúa. Siguiendo con el ejemplo, si este empresario tiene la creencia de que asociarse es negativo porque “te roban el dinero” o de que formar a los trabajadores es negativo porque “se van a la competencia una vez formados”, su actitud ante la formación o ante el asociacionismo se verá influenciada negativamente por esas creencias (Galindo, 2001<sup>5[5]</sup>).

## **2. Modelos para el estudio de la relación entre cultura y desarrollo**

Uno de los grandes referentes que entre los clásicos podemos encontrar al respecto se encuentra en la obra de Weber “La Ética protestante y el espíritu del capitalismo”. Weber, a principios de siglo, afirmó que el surgimiento del capitalismo y el rápido desarrollo económico en Occidente guardaba una estrecha relación con una serie de cambios culturales relacionados con la aparición del protestantismo calvinista.

Como nos recuerda Inglehart (1991) la tesis de Weber, aún manteniendo una vigencia teórica muy importante, ha sido objeto de numerosas controversias, en parte debido a que, en la actualidad, son precisamente los países católicos los

---

<sup>5[5]</sup> Galindo Calvo, P. (2001). “La optimización de los procesos de interacción entre individuo, organización y entorno mediante el desarrollo de Valores de Competencia. Una aplicación sociocultural del Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias”. I Congreso Profesional de Politólogos y Sociólogos. Madrid, julio de 2001.

que presentan mayores tasas de crecimiento económico. De esta manera, la relación existente entre protestantismo y éxito económico estaría en desuso. La idea fundamental de la tesis de Weber se refiere a que la cultura no es un fenómeno determinado por la economía, sino que entre ambos factores existe una interacción. Unas veces son los factores económicos los que marcan el curso de los factores culturales y en otros casos, la realidad cultural, entre otras, es la que define el curso y orientación de los factores económicos. Weber afirmó que el protestantismo calvinista había evolucionado progresivamente hacia un sistema de valores que consideraba la acumulación de la riqueza por ella misma como un signo de gracia divina, y esto animó a un control ascético que llevó a la acumulación de riqueza, lo que a su vez dio lugar a un espíritu empresarial y una acumulación de capital (Inglehart, 1991). Todo ello se tradujo en un proceso de cambio que facilitó la Revolución Industrial dando lugar a un mayor desarrollo socioeconómico en su globalidad.

La reforma protestante no fue más que una realidad que vino a representar una realidad más general, la desaparición de las barreras culturales contra la modernización económica. Desde este punto de vista, hay que recordar que los sistemas de valores tradicionales ejercen una función de resistencia al cambio y de no-movilidad social, mientras que en las sociedades que experimentan un proceso de industrialización y expansión, la movilidad social se desarrolla con bastante facilidad (Inglehart, 1991).

El segundo gran modelo se refiere al éxito socioeconómico experimentado por la sociedad japonesa en las últimas décadas y cuya relación con los factores

culturales que imperan en su entorno es muy fuerte. Hay que destacar que conceptos tales como cultura organizacional, cultura de empresa o imagen corporativa deben su fama al éxito que las empresas japonesas han tenido con relación al modelo cultural imperante. Cultura de empresa y empresa japonesa aparecen cogidas de la mano en sus primeros momentos.

La cultura nipona ha destacado siempre por los valores de orden, seguridad y colectivismo, mientras que la cultura occidental ha destacado por una ética de riesgo e individualismo. El pueblo japonés, como consecuencia de su peculiar ubicación geográfica –amenazas volcánicas, terremotos, tifones, etc...- entre otras causas, parece estar más predispuesto a la acción y a la reacción que otros pueblos. La capacidad de adaptación del pueblo nipón es muy grande, unida al sentimiento de pertenencia a un grupo distinto de los demás, como son los pueblos insulares, tiene como resultado un pueblo fuerte, dinámico, innovador y perseverante<sup>6[6]</sup>. Siguiendo con este planteamiento, el pueblo japonés es un pueblo luchador en el que toda acción está precedida por una orden (Wegnez, 1988). Asimismo, la sociedad japonesa se ha mostrado muy receptiva al proceso de modernización económica que vivió en el pasado y ello fue debido, en parte, a la tradición cultural confuciana<sup>7[7]</sup>. La tradición cultural confuciana conduce al éxito económico, siempre y cuando se encuentre en un contexto en el que se haya acabado con el sistema de valores tradicionales que actúan como freno al desarrollo.

---

<sup>6[6]</sup> El dinamismo, la perseverancia, la innovación o la valentía son valores fundamentales para la consolidación del espíritu emprendedor y de la orientación al logro. Ambos aspectos son claves para el óptimo desarrollo y evolución de una empresa.

<sup>7[7]</sup> Dicho proceso de transformación también ha sido experimentado por Taiwán y Corea del Sur. El sistema confuciano institucionalizó un canal formal y socialmente aceptado con vistas a la consecución de una adecuada movilidad social ascendente. Este mecanismo estaba basado en el logro individual no violento y no en la adscripción (Inglehart, 1991).

Esta claro que estos datos no explican por sí solos el éxito económico de la sociedad y empresa japonesa. La empresa nipona es una empresa que se adapta de forma constante a las nuevas necesidades y exigencias del mercado. Como se sabe, el ambiente empresarial actual se caracteriza por el cambio y las transformaciones constantes, lo que obliga a adoptar, por parte de las empresas, medidas reactivas y proactivas – en tiempo real- que garanticen su adaptación y por tanto su supervivencia. Una empresa que se adapta es una empresa que sobrevive.

Los miembros de las empresas japonesas presentan un perfil sociocultural – instaurado en los propios procesos de socialización- que tiene bastante que ver con el éxito de lo que ha venido a denominarse como “milagro japonés” (Wegnez, 1988):

- 1) Un sentimiento de pertenencia al grupo tan fuerte que impide cualquier tipo de conflicto, enfrentamiento o reivindicación que ponga en peligro los intereses del grupo.
- 2) La asunción de un extremo espíritu de equipo que se traduce en una constante disponibilidad para la consecución de los objetivos del grupo.
- 3) La voluntad grupal se antepone a la voluntad individual. El beneficio de la empresa está por encima del beneficio y necesidades personales.
- 4) La búsqueda de la superación y de la mejora continua se traduce en una evaluación constante del funcionamiento de la empresa, de su gestión así como de sus productos y/o servicios.
- 5) La creatividad, la innovación y el cambio se convierten en una regla de vida y por tanto de los procesos de gestión.
- 6) Existe un perfeccionismo extendido a todos los miembros de la organización que tiene como manifestación organizacional el

respeto por las cosas bien hechas y la huida racional de los errores y defectos.

7) A la hora de afrontar cualquier tipo de problema se hace desde un prisma realista y racional que contempla todas las alternativas posibles para su resolución teniendo en cuenta todas aquellas dificultades que puedan surgir al respecto. 8) La profesionalidad de cada uno de los miembros de la empresa obliga a realizar con absoluto rigor cada una de las funciones, tareas y realizaciones profesionales en que se ven inmersos. 9) El sentimiento de salvaguarda y promoción de la empresa está muy extendido y por ello sus miembros actúan con total perseverancia en el esfuerzo. 10) El individuo se siente satisfecho cuando su empresa es la que gana, es su principal factor de motivación. 11) Los trabajadores se adaptan fácilmente a los cambios funcionales en el desempeño laboral, de esta manera la empresa goza de una mayor flexibilidad en su gestión. 12) Los trabajadores tienen desarrollada una aptitud favorable a la reacción rápida ante las nuevas circunstancias, internas y externas, ante las que se enfrenta la empresa. 13) Los procesos de decisión en la empresa se ven favorecidos por la armonía existente en la relación trabajador-empresa. 14) El sentido de la disciplina y la lealtad facilita enormemente los procesos de comunicación entre todos los miembros del grupo. 15) La entrega que el trabajador manifiesta a diario y su esfuerzo por contribuir al éxito de la sociedad, se deben en parte a la seguridad del empleo a largo plazo, la actualización de conocimientos de la que son partícipes en todo momento y la confianza mutua que existe entre sus miembros. 16) La disposición al cambio, la aceptación continuada de las decisiones grupales, la participación, el trabajo en equipo, la comunicación y la implicación

organizacional, son algunos de los criterios que explican, en general, el éxito en la gestión de las empresas japonesas.

### **3. La cultura y la empresa**

En el contexto de la Sociología de la empresa y de las organizaciones surgen conceptos tales como: Cultura Empresarial, Cultura Organizacional, Cultura Industrial, Cultura Corporativa, Cultura de Empresa, Cultura de la Calidad, Cultura de la Prevención, etc..., que no vienen sino a destacar –como se ha visto con anterioridad - la notable y creciente importancia que los aspectos culturales tienen para el desarrollo integral de la organización, del entorno en el que ésta se ubica, así como de los individuos y grupos que la conforman y le otorgan valor.

Una de las primeras cosas que debemos tener claras al hablar del término “cultura”, es que se trata de un concepto que tiene muchos significados y connotaciones, y que por tanto, su combinación con el término “empresa”, crea una confusión semántica y conceptual de importantes proporciones (Shein, 1988). El término cultura<sup>[8]</sup> está ligado indisolublemente al de proceso de socialización, es una característica básica de la sociedad y se encuentra determinada por el comportamiento aprendido y puesto en práctica por los miembros de un grupo, organización, comunidad y/o región. Como nos

---

<sup>[8]</sup> Morgan (1990) nos recuerda mediante una metáfora agrícola que la palabra cultura se deriva de la idea de cultivo, el proceso de cuidar y desarrollar la tierra. Entiende que cuando hablamos de cultura nos referimos a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos ideologías, valores, leyes y un ritual diario.

recuerda Chinoy, “la sociedad no puede existir sin la cultura y la cultura solo existe dentro de la sociedad” (en Harris, 1990:89-90).

Recordamos aquí la ya tradicional y clásica definición de Cultura formulada por Sir Edward Burnnet Tylor en 1871, fundador de la antropología académica en el mundo de habla inglesa y autor del primer libro de texto de antropología general, “ La cultura... en su sentido etnográfico amplio, es ese todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en tanto miembro de la sociedad. La condición de cultura en las diversas sociedades de la humanidad en la medida en que puede ser investigada según principios generales, constituye un tema apto para el estudio de las leyes de pensamiento y la acción humana (en Harris, 1990):78” <sup>9[9]</sup>. Como podemos apreciar, la cultura aparece definida como un conjunto de valores y formas de vida materiales y espirituales propias de un grupo. Supone un sistema compartido de respuestas y valores asimilados como consecuencia de un diseño social del comportamiento humano.

Situándonos en un contexto más específico, el de la Cultura de la Organización y de la Empresa, recordamos que para Shein (1988), la cultura es el resultado del aprendizaje del grupo ante la resolución de situaciones conflictivas o “incidentes críticos” ante las que ha tenido éxito<sup>10[10]</sup>. Es decir, en esta dinámica

---

<sup>9[9]</sup> Para más información consultar, Tylor, E.B. (1.871). *Primitive Culture*. Londres. J.Murray

<sup>10[10]</sup> En el contexto del Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias, la Entrevista de Incidentes Críticos (BEI) es una de las herramientas utilizadas para el diagnóstico de competencias genéricas predictivas del comportamiento y por tanto del éxito en el desempeño laboral del trabajador. Es una herramienta basada en el establecimiento de correlaciones entre comportamientos exitosos del trabajador en el pasado ante situaciones complejas y las situaciones futuras en el puesto de

de aprendizaje influye el buen resultado de la conducta ejercitada de cara a la manifestación futura de la misma ante la resolución de un conflicto o la reducción de la ansiedad generada por dicha situación. En términos de Berger y Luckmann (1983) nos encontramos ante un fenómeno de construcción social de la realidad, que se manifiesta mediante representaciones sociales que implican conocimiento. De esta forma, la cultura es el resultado de las relaciones y la comunicación con los objetos sociales. Puede decirse que la realidad organizacional se va creando poco a poco como consecuencia del propio desarrollo y existencia de la misma.

Para muchos autores, hablar de organización es hablar de cultura. Las organizaciones son cultura y por tanto deben ser tratadas y estudiadas como tal. En opinión de Dalla Costa<sup>11[11]</sup> las compañías no tienen cultura, sino que son culturas, ya que no se pueden separar las operaciones y competencias de las condiciones emocionales y relacionales que se encuentran en el seno de la organización. En palabras de este autor “la cultura es estratégica porque sin cultura no hay estrategia” (Dalla Costa, 1999:)

Desde este punto de vista y con objeto de entender el comportamiento de los individuos y grupos en el seno de la empresa, es fundamental conocer las características de la cultura nacional o foránea, ya que la organización, a muy grandes rasgos, aparece como micro-reflejo de la cultura general de la comarca, región, estado, país o nación. Así, en el estudio antropológico de las

---

trabajo. De esta manera se pone de manifiesto la enorme importancia que los factores culturales tienen para el correcto desarrollo de los grupos y las organizaciones así como de las funciones y responsabilidades que tienen asignadas.

<sup>11[11]</sup> John Dalla Costa es presidente del *Center for Ethical Orientation*, consultoría que presta sus servicios a empresas de todo el mundo. Autor de *Working Wisdom* y el *Imperativo Ético* y colaborador de *The Financial Magazine* y la revista *Marketing*.



Cooperativas de Mondragón<sup>12[12]</sup> (Greenwood y González, 1990) se pone de manifiesto la heterogeneidad social y cultural que presenta el sistema cultural del Grupo FAGOR, que solo puede ser entendido si se tiene en cuenta la sociedad y cultura vascas, tanto en su lectura geográfica, como histórica, social, política y cultural<sup>13[13]</sup>

La cultura de empresa, sujeta y dependiente a los líderes y fundadores, también está conformada a partir de otras microculturas o subculturas que pueden desviarse en mayor o menor medida de los valores y símbolos de la cultura oficial o formal de la organización, por no hablar de la existencia de contraculturas en el seno de la misma. Van Mannen y Barley definen la subcultura organizativa como un subconjunto de miembros de una organización que se identifica con un grupo distinto del de dentro de la organización, existe interacción entre ellos y comparte elementos, símbolos y conflictos específicos (en Gagliardi, 1986).

A continuación, con objeto de conceptualizar correctamente el término “cultura de empresa” y entender la enorme influencia que juega en el desarrollo socioeconómico de una región, nos centraremos en sus principales elementos, niveles y funciones. En cuanto a los elementos que conforman a la cultura

---

<sup>12[12]</sup> Para más información consultar Greenwood, D. / González, J.L. (1990). *Culturas de Fagor. Estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón*. Txertoa. San Sebastián.

<sup>13[13]</sup> Cuando se habla del éxito de las cooperativas de Mondragón se insiste mucho en el papel del fundador carismático y su liderazgo – José María Arizmendiarreta -, en el nacionalismo y la religiosidad vascos, en la propensión de ahorrar dinero, en la tradición industrial vasca, en el relativo aislamiento de España de los mercados europeos, en la ilegalidad de los sindicatos obreros durante la etapa franquista y en las estructuras fiscales favorecedoras del desarrollo cooperativo (Greenwood, 1990)

organizacional podemos diferenciar tres grandes grupos (Deal y Kennedy, 1985):

Valores y creencias: Los valores son las creencias y conceptos básicos de una organización, son los cimientos de cualquier cultura corporativa. Los valores definen el éxito en términos concretos para los empleados.

Héroes: Son individuos que personifican los valores de la cultura y sirven como modelos ejemplificadores para el resto de empleados.

Ritos, rituales y ceremonias: Los ritos y rituales son rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la organización que muestran a los empleados el tipo de comportamiento que se espera de ellos, mientras que las ceremonias son los espectáculos donde se manifiesta lo que la empresa representa. <sup>14[14]</sup>

A su vez, estos elementos culturales se pueden ubicar en dos grandes niveles de la empresa (Shein 1988):

El nivel de lo que piensa la empresa. Este nivel está constituido por las creencias o supuestos básicos y los valores esenciales. Los valores esenciales o nucleares son los valores primarios de la cultura predominante y tienen como función primordial la generación del compromiso grupal.

El nivel explícito u observable, denominado el nivel de los “artefactos culturales” y compuesto a su vez por dos subniveles:

- Lo que la empresa hace: procedimientos, conductas, organigramas, rituales, tecnologías, etcétera.

---

<sup>14[14]</sup> Para Deal y Kennedy , existen dos elementos más de la cultura corporativa. El medio ambiente del negocio, es decir, el entorno en el que se encuentra la empresa, y la red cultural, como mecanismo de comunicación de los valores de la corporación y de su mitología heroica.

- Lo que la empresa aparenta: aspectos físicos e imagen externa (logotipos, edificios, mobiliario, zona de ubicación de la empresa, etc.)

Finalmente, en cuanto a las funciones que la cultura juega en la empresa, podemos diferenciar las siguientes (Robbins, 1996):

- Establece límites ya que crea diferencias entre una organización y las demás.
- Genera una identidad en los miembros de la organización.
- Facilita el compromiso con la organización más allá del interés individual.
- Genera normas y pautas de comportamiento que sientan las bases de la conducta organizacional. Es un instrumento que reduce la ambigüedad en la organización.
- Sirve de mecanismo de control modelando las actitudes y comportamiento de los empleados. El cumplimiento de las reglas y las normas establecidas se traduce en recompensas y refuerzos hacia los empleados.

#### **4. La cultura empresarial en las pymes andaluzas: la visión del experto**

Hace tres años finalizó la enriquecedora experiencia de la Acción CATÁLISIS<sup>15[15]</sup>, que tenía como objetivo dinamizar y adaptar la gestión y

---

<sup>15[15]</sup> Acción incluida en el Proyecto “*Acciones Innovadoras para la Generación y Mantenimiento del Empleo: Scanner, Oráculo, Catálisis y Logística 2000 (Iniciativa Comunitaria ADAPT)*”. El autor de la presente ponencia desarrolló su actividad en el marco del proyecto como Técnico para el diagnóstico sociocultural que se realizó en los primeros meses del proyecto (Enero-Marzo de 1998), junto con un sinfín de compañeros, Sociólogos, Economistas y Psicólogos, que pusieron su mayor empeño e ilusión en desarrollar una investigación, novedosa por aquel entonces, que solo fue posible gracias al exquisito trabajo realizado por el director y responsable del proyecto, D. Marcial Cañadilla Gómez, Director de Fondo Formación en Andalucía Oriental, así como por

organización del trabajo en las empresas al nuevo entorno cultural: valores, creencias y prácticas de conducta relativas al desarrollo empresarial, generados por la evolución industrial y el entorno socioeconómico de los últimos años.

La investigación estuvo centrada en el estudio de la cultura empresarial existente en el ecosistema configurado por las empresas situadas en el ámbito geográfico de Córdoba, Granada y Jaén. Para la consecución de los objetivos propuestos se realizó una investigación multimétodo, es decir, una metodología basada en la utilización conjunta e indisoluble de técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas (panel de expertos, entrevistas semi-estructuradas, grupos de discusión, observación no participante, historias de vida y encuesta telefónica). En el presente trabajo, dadas sus dimensiones y el contexto en el que se integra, se abordarán únicamente las conclusiones extraídas de la primera de ellas, el panel de expertos

En el estudio realizado, se consideró de vital importancia el análisis previo de los distintos elementos que configuran el concepto de Cultura Empresarial. Como guía metodológica de estudio, se diseñó un modelo de partida dividiendo la realidad cultural del ecosistema empresarial con el fin de estudiar los síntomas, reflejos y comportamientos como expresión de la Cultura Empresarial en función de las políticas empresariales. El conjunto de variables a despejar en el estudio se centró en torno a la investigación de los siguientes planos: Organización y Dirección, Orientación a los Recursos Humanos,

Orientación al Cliente, Orientación a la Rentabilidad, Orientación a la Producción, Orientación a la Calidad y Orientación a la Innovación.

El panel de expertos perseguía como principal objetivo la recogida en dos momentos diferentes, al principio y al final del estudio, de las opiniones individuales y anónimas de un grupo de especialistas<sup>16[16]</sup>, como fuente de información válida sobre buenas prácticas empresariales, diagnóstico de la realidad empresarial actual y previsiones de futuro.

Centrándonos ya en la radiografía sociocultural y de toma de decisiones del empresario andaluz, podemos decir que desde un punto de vista un tanto estereotipado y en un contexto de empresa tradicional y anclada en el pasado, se suele decir que el pequeño y mediano empresario andaluz se muestra muy cercano a las siguientes características: escasa tendencia al riesgo, explotador, especulador, sin ninguna participación social, poco o nada formado, atado por las circunstancias, autoritario, personalista, escasa capacidad de delegación, sin estructura organizacional, sin espíritu emprendedor, conformista, etcétera. Estas son las notas que tradicionalmente se argumentan para definir al empresario andaluz.

La argumentación de las deficiencias del tejido empresarial es un tema recurrente cuando se habla de economía del desarrollo. Siempre que se

---

<sup>16[16]</sup> El grupo de expertos estaba integrado por un total de 19 miembros provenientes de Jaén, Córdoba y Granada y pertenecientes al ámbito empresarial, sindical, académico, consultoría y Administración Pública fundamentalmente. De esta manera, a priori, se garantiza la diversidad de puntos de vista sobre los sucesivos episodios que han acaecido en las últimas décadas y que afectan directa e indirectamente al devenir de las empresas andaluzas.

diagnostica una situación de atraso, subdesarrollo o menor desarrollo relativo se considera como factor principal la inexistencia de espíritu empresarial. Dicho planteamiento de insuficiencia “cultural” a la hora de generar tejido empresarial suele ser causa normalmente aceptada como válida por las regiones que lo sufren. Esta aceptación, a nuestro juicio, de naturaleza pasiva, inmovilista e integrada plenamente en un locus de control externo, libera la responsabilidad de los integrantes de la región y al mismo tiempo consolida cierta posición de inferioridad a la hora de presentar patrones de referencia en cuanto al desarrollo socioeconómico se refiere. El hecho de que una región, comarca o sociedad no tenga confianza en sus propias posibilidades supone de antemano una enorme resistencia al cambio que se traduce en una rígida obstaculización al desarrollo social y económico de la misma.

#### 4.1. Resultados y conclusiones

A continuación nos centraremos en la exposición de las principales conclusiones sobre la Cultura Empresarial imperante en Andalucía en función de algunos de los resultados obtenidos en cada uno de los grandes temas que conforman las entrevistas realizadas. Veamos a continuación las principales conclusiones del diagnóstico manifestado por los expertos:

##### Causas generales de la situación actual de economía andaluza

- La ausencia de espíritu empresarial es señalada como una de las grandes razones que explican el retraso económico de Andalucía

- El divorcio existente entre los centros fabriles instalados en Andalucía y su razón social, que ha dado lugar a una dirección, gestión y planificación desde fuera
- Ausencia de compromiso entre el sistema financiero y el sistema productivo
- Deficientes comunicaciones interregionales
- Dependencia de la región de ciertos sectores
- Industria fácilmente deslocalizable
- Ausencia de empresarios dinámicos, flexibles y proactivos
- Gran presencia de empresarios especulativos
- Falta de asociacionismo
- Falta de planificación a mediano y largo plazos<sup>17[17]</sup>

### Elementos diferenciales de la Cultura Empresarial Andaluza

Los expertos participantes en el estudio coinciden en la existencia de una serie de aspectos condicionantes que permiten hablar de una Cultura Empresarial en Andalucía diferenciada de la del resto de Comunidades Autónomas. Estos son algunos de los factores señalados:

- Existencia de una fuerte tradición agrícola que ha condicionado un precario desarrollo empresarial, limitando el surgimiento de una clase burguesa emprendedora que actúe como motor de promoción empresarial.

---

<sup>17[17]</sup> La gran mayoría de los expertos coincide en que la Pyme andaluza se caracteriza por vivir el "día a día".

- El escaso nivel de formación de la población y las altas tasas de analfabetismo se presentan como causas determinantes de actitudes reacias a la innovación, la planificación, la utilización de herramientas adecuadas de gestión, la formación, la legalidad o el respeto al medio ambiente, tanto en empresarios como en trabajadores.
- Carácter especulativo de un empresario que busca el enriquecimiento fácil y a corto plazo. La empresa se concibe más como negocio que como proyecto empresarial.
- Fuerte presencia de la cultura de la subsistencia que se presenta como freno sociocultural de las iniciativas empresariales y emprendedoras.
- Falta de reconocimiento social de la figura del empresario.

#### Rasgos personales y profesionales del empresario andaluz

Tradicionalmente se adscriben al empresario andaluz una serie de características, unas veces transmitidas como estereotipos sobre su figura, otras en forma de mitos, y otras más cercanas a la realidad. La opinión de los expertos, aún salvando la heterogeneidad que podemos encontrar a este respecto, nos presenta un perfil o patrón-tipo que aglutina los rasgos predominantes del empresario andaluz, y por consiguiente, de la empresa en Andalucía:

- Marcado carácter conservador, reacio al cambio, al riesgo y a la innovación. Tiende a mimetizar prácticas empresariales que han tenido



éxito con anterioridad. Este talante imitador hace que se encuentre siempre a remolque de las nuevas tendencias y que tenga dificultades para adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno empresarial. Presenta un carácter de actuación eminentemente reactivo.

- Visión a corto plazo de la empresa que se traduce entre otras consecuencias, en una actitud cerrada a la interacción con los mercados globales.
- Empresario familiar con un estilo directivo de naturaleza paternalista e incluso autoritaria, que se traduce en una deficiente práctica empresarial -la no-separación de gestión y propiedad-. Mas aún, en algunos casos, la empresa no es más que una prolongación del espacio familiar y por tanto, se constituye como escenario en el que se reproducen los mismos esquemas, valores y conductas del ambiente familiar.
- Actitud de víctima que atribuye los problemas siempre a causas externas – Administración pública, mala suerte, competencia, etc.-, que se traduce en una relación de dependencia a la vez favorecida por las políticas de sostenimiento artificial llevadas a cabo por las diferentes Administraciones.
- La principal motivación que existe tras la creación de una empresa es obtener autosuficiencia<sup>18[18]</sup>, con objeto de no estar sometido a ningún tipo de autoridad externa.
- Marcada condición de comerciante más que de empresario. El empresario andaluz está más cerca de una persona que intercambia e

---

<sup>18[18]</sup> Dicha motivación dista bastante de la orientación al logro definida por McClelland y que tan importante es en el inicio y mantenimiento de la aventura empresarial. Para más información consultar, McClelland, D.C. (1961). *La sociedad ambiciosa*. Guadarrama. Madrid.

improvisa de manera intuitiva, que de una persona que planifica, organiza, distribuye recursos, asigna tareas y diseña estrategias de futuro.

### Parámetros de Cultura Empresarial

Como presentábamos al principio, el estudio ha partido de un modelo en el que se ha dividido la realidad cultural del ecosistema empresarial con objeto de facilitar el diseño de una intervención sociocultural.

Los planos a los que nos referimos - Organización y Dirección, Orientación a los Recursos Humanos, Orientación al Cliente, Orientación a la Rentabilidad, Orientación a la Producción, Orientación a la Calidad y Orientación a la Innovación -, no pretenden ser las áreas funcionales de la empresa, sino que van a ser utilizados como herramientas para estudiar los síntomas, reflejos y comportamientos como expresión de Cultura Empresarial en función del análisis y políticas empresariales. En este trabajo nos centraremos en cuatro de ellos, los que a nuestro juicio generan mayor influencia en el desarrollo y evolución de las empresas y tienen una base sociocultural más sobresaliente.

#### Organización y Dirección

- Nos encontramos ante un empresario poco profesionalizado y con escasa visión empresarial

- No esta dispuesto a sacrificar su tiempo en formación.
- Los empresarios más jóvenes valoran cada vez más la formación como variable y por tanto gestionan y dirigen la empresa con una mayor cualificación.
- Predominio de las empresas familiares en las que la gestión y la propiedad están unidas. No existe delegación de funciones debido a la desconfianza y el autoritarismo del empresario.
- El estilo directivo es prácticamente decimonónico. Cuando el empresario toma decisiones lo hace desde la cúspide y sin apoyarse en personal técnico. La intuición marca sus decisiones en detrimento de la planificación. En cualquier caso, el proceso de toma de decisiones está muy condicionado por la realidad, sector, tamaño y actividad de la empresa.
- Nos encontramos ante un empresario reactivo, no proactivo<sup>19[19]</sup>.
- La mayoría de las empresas no tienen un organigrama definido, sino que los trabajadores se adscriben a funciones concretas según las necesidades que se presentan en el “día a día”.
- En los procesos de comunicación predominan las relaciones verticales, existiendo una falta de conexión y motivación con los trabajadores. Asimismo, las relaciones externas mantenidas por la empresa con el exterior –entidades financieras, proveedores, distribuidores, etc.-, pueden catalogarse como deficientes.

---

<sup>19[19]</sup>Un empresario proactivo es aquel que valora la toma de decisiones o las conductas que se adelantan al problema, a las circunstancias o a las situaciones. Es un empresario que no reacciona ante una nueva situación sino que anticipa soluciones, decisiones, comportamientos e incluso situaciones de desarrollo. La proactividad supone un valor que fortalece las conductas de promoción en contra de las conductas de prevención (Ej. En materia de siniestralidad laboral)

- No se le presta mucha atención a la imagen que la empresa tiene en el exterior.
- Los empresarios no valoran el asociacionismo como práctica empresarial positiva. La desconfianza en la construcción de proyectos conjuntos es muy alta.
- La gran dependencia que los empresarios presentan ante las subvenciones condiciona en gran medida la iniciativa y la asunción de nuevos retos.

#### Orientación a los Recursos Humanos

- Visión negativa de la formación. El empresario, por lo general, no se forma ni se interesa por la formación de sus trabajadores. Presenta una actitud reacia hacia la mejora de la cualificación profesional de los recursos humanos que se sustenta, entre otras, en la creencia de que una vez formados se irán a empresas de la competencia o formarán otra empresa que en el futuro se convertirá en competencia.
- La formación debe ser concebida como una inversión a mediano y largo plazos, lo que choca con la visión a corto plazo de muchas de las empresas.
- El trabajador tampoco presenta una actitud favorable a la formación ya que, en caso de serle ofrecida, debe realizarse fuera del horario de trabajo. A esto debemos añadir la falta de implicación y compromiso con el proyecto empresarial (si lo hay).

- El trabajador queda al margen de los procesos decisorios en la empresa como consecuencia del talante paternalista y autoritario del empresario.
- No hay participación de los trabajadores en la definición de las estrategias, la planificación y la fijación de objetivos. Ello provoca actitudes pasivas, desmotivación y freno de iniciativas por parte del trabajador.
- No están definidas las funciones, tareas y responsabilidades de los recursos humanos. No existe un organigrama formalmente definido. Una vez más, la improvisación, la intuición y el autoritarismo son los criterios utilizados a la hora de, por ejemplo, prever las necesidades de personal, delimitar perfiles profesionales, seleccionar al personal o definir responsabilidades.
- La comunicación en la empresa discurre bajo canales informales.
- El trabajo en equipo no está muy extendido, sino todo lo contrario, ya que la empresa parece fomentar la competitividad interpersonal más que la colaboración y la cooperación. Ello, sin duda, redundará en el clima laboral y la calidad del producto y/o servicio final.
- En materia de selección de personal predomina la utilización de los contactos personales sobre los procesos formales. Se acude a familiares y conocidos para el reclutamiento y preselección. Ello se debe, en parte, a la sobrevaloración de características como la lealtad, la responsabilidad o el dinamismo, por encima de variables como la titulación, la especialización o la formación.

- Se tiende a contratar personal con escasa cualificación, sobre todo para cubrir puestos en las áreas de producción y mantenimiento, ya que el empresario opera bajo la creencia de que de esta manera resulta más fácil moldear al trabajador en la forma de comportarse y trabajar de la empresa.
- Se invierte poco en materia de seguridad e higiene en el trabajo. Su obligado cumplimiento, en muchos casos, es considerado como un coste, desconociendo por completo el coste que para la empresa supone la no-prevención. Una vez más, el tamaño de la empresa se presenta como variable discriminante ante la asunción de “buenas prácticas”.

#### Orientación a la rentabilidad

- El concepto de rentabilidad es “culturalmente” malentendido ya que se asocia “dinero en el bolsillo” con rentabilidad. La rentabilidad es medida por las empresas andaluzas con criterios de caja.
- Las deficiencias contables son evidentes y únicamente se tiene preocupación por llevar la contabilidad en su vertiente fiscal.
- Existe una errónea percepción de la rentabilidad. Se asocia capacidad de producción con rentabilidad - producir más para vender más, producir más para ganar más.-.
- La reinversión de los beneficios no es una práctica habitual de las empresas andaluzas. De esta manera, se produce una

descapitalización de la empresa, impidiendo que se consolide y se expanda.

#### Orientación a la innovación

- En las empresas de nuestro ámbito de estudio existe un predominio de la mentalidad copiadora frente a la innovadora.
- Hay una clara actitud de pasividad y conformismo presidida por la creencia de que “la innovación es cosas de otros, algo propio de la empresa extranjera y no de la nuestra”.
- Las grandes empresas asumen mayores riesgos en cuanto a innovación que las Pymes, ya que pueden hacer frente con mayor solvencia a los gastos que dicho proceso implica.
- Una gran parte del pequeño y mediano empresario no considera la innovación como algo prioritario. Vive al día, y si algo hace al respecto, viene determinado por la necesidad, la competencia y las exigencias del mercado. Una vez más, el carácter reactivo del empresario caracteriza a sus actuaciones. Cabe señalar que los sectores financieros y agroalimentarios constituyen un caso aparte por su constante innovación en cuanto a procesos productivos se refiere.

#### 4.2. Propuestas de intervención

Mediante la técnica de *panel de expertos*, nos ha sido posible realizar un primer acercamiento al entorno cultural en el que se encuentra ubicado el ecosistema empresarial objeto de estudio. Pero también nos ha permitido definir, de manera genérica, los contenidos sobre los que deberían versar las actividades de intervención para el desarrollo de una Cultura Empresarial exitosa y adecuada a las nuevas circunstancias económicas, sociales y culturales.

Estas son las grandes propuestas que el colectivo de expertos nos ha manifestado al respecto:

- Diseñar canales de participación de empresarios y sus representantes en la esfera social.
- Crear corrientes de opinión en los medios de comunicación social para eliminar la visión negativa de la sociedad hacia los empresarios. Mejorar su imagen señalando el valor social que tiene cualquier empresa.
- Presentar modelos exitosos de empresas provinciales en foros de organizaciones empresariales.
- Mejorar la cooperación y la comunicación entre las empresas, zona y/o sector.
- Fomentar desde la escuela el espíritu emprendedor como valor social positivo.
- Difundir entre los jóvenes aquellas empresas que han sido creadas por jóvenes.
- Crear un marco institucional favorable a las Pymes.



- Lograr una planificación conjunta de las diferentes Administraciones Públicas.
- Concienciación del empresario y del trabajador de la necesidad de cambio y de mejorar su formación.
- Fomentar la estabilidad en el empleo.
- Promover la inversión en tecnología y calidad.
- Facilitar el asesoramiento y la tramitación de subvenciones.
- Mayor implicación de la Universidad en el mundo empresarial.
- Impulsar los intercambios con empresarios del resto de Europa.

Como se ve, son muchas las medidas de actuación política, económica, social y cultural que se deben poner en práctica para conseguir que las empresas andaluzas integren modelos culturales de toma de decisiones en el marco de las “buenas prácticas”.

Es obvio, que la naturaleza de la intervención no debe centrarse única y exclusivamente en medidas de índole cultural, pero está claro que la mayoría de los programas que desde los diferentes organismos públicos y privados, se llevan a cabo olvidan, en la mayoría de los casos, la enorme influencia y protagonismo que los valores, las creencias, las costumbres, etc., en definitiva la cultura, así como el entorno en el que la empresa se ubica, tienen en el nacimiento, desarrollo y evolución de las empresas. Es por ello que, desde este planteamiento en el que existe una indudable relación entre cultura y desarrollo, abogamos por complementar los actuales programas de fomento del carácter emprendedor para futuros empresarios y de consolidación y

desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, con medidas de intervención sociocultural con vistas a la consecución de cambios reales en el actual ecosistema empresarial.

Solo de esta manera, junto con medidas de intervención de muy diversa índole, se podrá conseguir un desarrollo y crecimiento socioeconómico adecuado a las potencialidades reales de la población activa que conforman los grupos y organizaciones que se insertan, en este caso, en la comunidad autónoma de Andalucía. Pero como se podrá observar, el olvido de los diagnósticos e intervenciones socioculturales se extiende a otras regiones y sociedades y las medidas y programas de intervención diseñados al efecto olvidan en la mayoría de los casos, tal y como hemos visto, la grandiosa y bidireccional relación de causalidad que existe entre cultura y desarrollo socioeconómico. Esperemos que el diagnóstico aquí presentando clarifique la fuerte influencia que el perfil sociocultural de los empresarios y trabajadores andaluces ejerce sobre el desarrollo y evolución de las empresas en las que se integran, y ello nos sirva para diseñar e instrumentar medidas de cambio e intervención más eficaces y adecuadas a la realidad económica y empresarial existente.

## Índice

### **Bibliografía citada**

1. Acosta Sánchez, J. (1979). Historia del pueblo andaluz. Anagrama. Barcelona.

2. Adelman, I. (1974). Teorías del desarrollo económico. Fondo de Cultura Económica. México D.F
3. Argyris, C. (1981). El individuo dentro de la organización. Herder. Barcelona.
4. Berger, P. y Luckmann, T. (1986). La construcción social de la realidad. Amorrurtu-Murguía. Madrid.
5. Bericat Alastuey, E. (1989). Cultura productiva y desarrollo endógeno. El caso andaluz. Revista de estudios Regionales, 24.
6. Bonazzi, G. (1993). Modelo japonés, toyotismo, producción ligera: algunas cuestiones abiertas. Revista de Sociología del Trabajo, nº 18.
7. Dalla Costa, J. (1999). El imperativo ético. Paidós. Empresa. Barcelona.
8. Deal, T.E / Kennedy, A.A. (1985). Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional. Fondo Educativo Interamericano. México.
9. Fondo Formación. (1999). Diagnóstico Sociocultural del Ecosistema empresarial. Programa Comunitario ADAPT (Acción CATALISIS). Fondo Social Europeo y Consejería de Trabajo e Industria de la Junta de Andalucía. Granada.
10. Gagliardi, P. (1986). Le imprese come culture. Nuove prospettive de analisi organizzativa. ISEDI. Turín.
11. Galindo Calvo, P. (2001). "La optimización de los procesos e interacción entre individuo, organización y entorno mediante el desarrollo de Valores de Competencia. Una aplicación sociocultural del Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias". I Congreso Profesional de Politólogos y Sociólogos. Madrid. 5-7 de julio de 2001.
12. Garmendia, J.A. (1988). La Cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica. Revista Española de Investigaciones Sociológicas. 41. 1988. pp. 7-23.
13. Garmendia, J.A. (1990). Desarrollo de la organización y cultura de la empresa. Cultura empresarial e innovación. Madrid. ESIC.
14. Greenwood, D. / González, J.L. (1990). Culturas de Fagor. Estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón. Txertoa.
15. Harris, M. (1990). Antropología Social. Madrid. Alianza
16. Inglehart, R. (1991). El cambio cultural en las sociedades industriales avanzadas. CIS. Siglo XXI. Madrid.

17. Lucas Marín, A. (1994.). Sociología para la empresa. Madrid. McGraw-Hill .  
Madrid
18. McClelland, D.C. (1961). La sociedad ambiciosa. Guadarrama. Madrid.
19. Morgan, G. (1990). Imágenes de la organización. Rama. Madrid.
20. Pino Artacho, J.del / Bericat Alastuey, E.. (1998). Valores sociales en la cultura andaluza: encuesta mundial de valores: Andalucía 1996. Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid. Siglo XXI de España .
21. Requena Santos, F. (1999). Sociedad, cultura y desarrollo. Universidades de Málaga y Almería.
22. Robbins, Stephen P. (1996). Comportamiento organizacional: teoría y práctica. México. Prentice-Hall Hispanoamericana .
23. Schein, E.H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Gestión e innovación., Barcelona. Plaza & Janés.
24. Vernon, Philip E./ Forteza Méndez, J.A. (1980). Inteligencia y entorno cultural. Biblioteca Marova de estudios del hombre. Madrid: Marova.
25. Weber, M. (1984). La ética protestante y el espíritu del capitalismo. Sarpe. Madrid
26. Wegnez, Léon F. (1988). El milagro japonés. Cultura empresarial e innovación. Madrid. ESIC.

## **CEIDIR**

---

**Ceidir 2000-2007**

*Prohibida su reproducción total o parcial sin permiso escrito del autor. Referencias al artículo deben ser acompañadas del nombre del autor y los datos de esta publicación*

---